

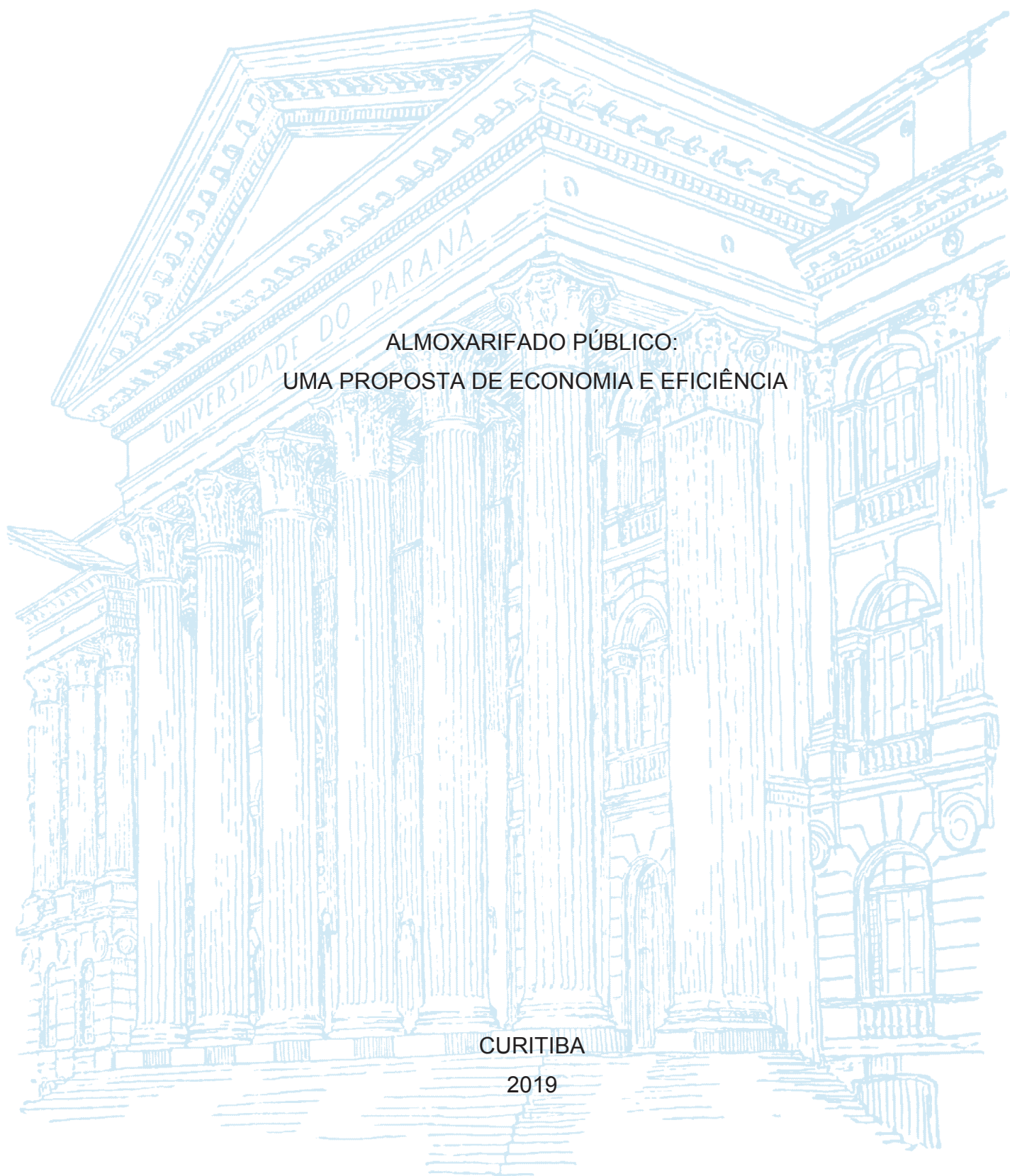
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MAICKON PAULO DO ROSÁRIO DOS SANTOS

ALMOXARIFADO PÚBLICO:
UMA PROPOSTA DE ECONOMIA E EFICIÊNCIA

CURITIBA

2019



MAICKON PAULO DO ROSÁRIO DOS SANTOS

ALMOXARIFADO PÚBLICO:
UMA PROPOSTA DE ECONOMIA E EFICIÊNCIA.

Projeto técnico apresentado como requisito parcial à obtenção do título de especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Ananda Silva Singh

CURITIBA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

MAICKON PAULO DO ROSÁRIO DOS SANTOS

ALMOXARIFADO PÚBLICO:
UMA PROPOSTA DE ECONOMIA E EFICIÊNCIA.

Projeto Técnico apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Pública Municipal.

Prof^a.Msc.Ananda Silva Singh

Orientadora – Departamento de Administração Geral e Aplicada, UFPR

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Curitiba, __de _____de 2019.

RESUMO

Este trabalho visa pesquisar sobre o tema gestão de almoxarifado, tema este que está relacionado à necessidade de transparência e coerência na gestão de materiais da Administração Pública. Para isto teve como objetivo geral investigar sobre o processo de administração de materiais no almoxarifado, relatando sobre o sistema de compras da instituição; descrevendo os processos de entrada e saída de materiais no almoxarifado; apontando dificuldades e limitações do sistema; e sugerindo melhorias. A metodologia utilizada utiliza-se de uma abordagem qualitativa, com uma pesquisa descritiva com o procedimento de estudo de caso na Câmara Municipal de Matinhos. A proposta de Projeto Técnico propõe tornar o almoxarifado mais eficiente na administração de materiais, isso porque evita que continue existindo falta de integração de atividades na área de materiais, o que resulta nas decisões sendo concentradas em somente um órgão e acaba por engessá-lo. Diante disso, foi possível observar que as necessidades da administração são supridas pelo almoxarifado e setor de licitação e compras, porém com algumas dificuldades logísticas como distância entre os almoxarifados, do almoxarifado central ficar no primeiro andar, dificuldade de disponibilidade simultânea entre motorista e veículo oficial na repartição para buscar itens necessários à administração no estoque, juntamente com o almoxarife. A partir da proposta de integração, via desenvolvimento de processos de aquisição de materiais, estocagem segura de materiais, entrada e saída de materiais no almoxarifado, tende-se a melhoria nos aspectos de eficiência do setor.

PALAVRAS-CHAVE: Almoxarifado Público. Logística Pública. Gestão Pública.

ABSTRACT

This paper aims to research on the subject of warehouse management, which is related to the need for transparency and consistency in the management of public administration materials. For this purpose the general objective was to investigate the process of materials management in the warehouse, reporting on the institution's purchasing system; describing the processes of entry and exit of materials in the warehouse; pointing out difficulties and limitations of the system; and suggesting improvements. The methodology used uses a qualitative approach, with a descriptive research with the case study procedure in Matinhos Town Council. The proposal of Technical Project proposes to make the warehouse more efficient in the administration of materials, this because it avoids that there is still a lack of integration of activities in the area of materials, which results in the decisions being concentrated in only one organ and ends up in plastering. In view of this, it was possible to observe that the needs of the administration are supplied by the warehouse and bidding and purchasing sector, but with some logistical difficulties such as distance between the warehouses, the central storeroom being on the first floor, difficulty of simultaneous availability between driver and official vehicle in the apportionment to look for items needed for administration in stock along with the stockist. From the integration proposal, through the development of processes of material acquisition, safe storage of materials, entry and exit of materials in the warehouse, tends to improve the efficiency aspects of the sector.

KEY WORDS: Public Warehouse. Public Logistics. Public Administration.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
1.1	APRESENTAÇÃO.....	07
1.2	OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	07
1.2.1	Objetivo Geral.....	08
1.2.2	Objetivos Específicos.....	08
1.2.3	JUSTIFICATIVA DO PROJETO TÉCNICO.....	08
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	11
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	11
2.2	ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS NO SETOR PÚBLICO.....	12
2.3	GESTÃO DE ALMOXARIFADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	13
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	16
3.1	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	16
3.2	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	17
3.2.1	Organograma da organização.....;	18
3.2.2	Características legais.....;	19
3.3	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	19
3.3.1	APRESENTAÇÃO DO CASO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	19
3.3.1.1	Análise interna.....	19
3.3.1.2	Análise externa.....	20
3.3.2	PROCESSO DE COMPRAS DA ORGANIZAÇÃO.....	20
3.3.3	PROCESSO DE ENTRADA E SAÍDA DOS MATERIAIS NO ALMOXARIFADO.....	22
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	25
4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	25
4.1.1	Proposta de metodologia na gestão de almoxarifado público.....	25

4.1.1.1	Como sugestão de melhoria apresenta-se os seguintes tópicos.....	25
4.1.1.2	Alternativa simplificada de solução na aquisição e administração de materiais.....	26
4.1.2	ELABORAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS E TERMO DE REFERÊNCIA.....	27
4.1.3	ESPECIFICAÇÃO DE BENS/SERVIÇOS.....	28
4.1.4	ESPECIFICAÇÃO DE BENS/SERVIÇOS- A QUESTÃO DA PADRONIZAÇÃO.....	29
4.1.5	CLÁUSULAS ESSENCIAIS DO CONTRATO.....	29
4.1.6	A COMPRA, RECEBIMENTO E CONFERÊNCIA.....	30
4.1.6.1	Comissão para recebimento de materiais.....	30
4.1.7	AMOSTRA.....	30
4.1.8	FISCAL DO CONTRATO.....	31
4.1.9	GESTÃO DO ALMOXARIFADO E <i>LAYOUT</i> DO ARMAZÉM.....	31
4.1.9.1	Responsabilidade fiscal dos agentes públicos.....	31
4.1.10	PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	32
4.1.10.1	Recursos.....	33
4.1.10.2	Resultados esperados.....	33
4.1.10.3	Riscos ou problemas esperados e medida preventivo-corretivas.....	34
5	CONCLUSÃO.....	35
	REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

A gestão de almoxarifado no meio público deve seguir uma série de normas, regras e leis, devendo seguir o que a lei determina e ordena, além de dever ser realizado com responsabilidade, cumprindo com os deveres e exigências demandados. Ademais, deve contar com o envolvimento com outros setores, evitar desperdícios, evitar falta de produtos e manter um estoque suficiente para suprir a demanda da organização (SIQUEIRA, 2013).

Para Bresser (1998), a falta de cultura de gerenciamento na esfera pública torna ineficaz o desenvolvimento e evolução das atividades públicas, fazendo parte destas atividades, a logística. No contexto público, Vaz e Lotta (2011) comentam que a logística é indispensável na gestão de políticas públicas e suas cadeias de suprimento, integrando e otimizando esforços. Para que a organização possa adquirir produtos de consumo e expediente de forma eficiente, é necessário que haja uma boa logística de materiais, desde o pedido de compras, até a entrega ao usuário final e lançamento no Portal da Transparência para a devida fiscalização.

Dessa forma, infere-se que o responsável do estoque deve ter ciência da sua responsabilidade, uma vez que afeta diretamente as atividades logísticas da organização e, conseqüentemente, o gerenciamento das atividades públicas.

Assim, esta pesquisa visa trabalhar com o tema almoxarifado, buscando entender a forma como ocorre sua administração na Câmara Municipal de Matinhos. A justificativa e importância do tema estão relacionadas à necessidade de transparência e coerência na Administração Pública, devido à importância de se fazer uma boa gestão de materiais, sanando assim os pontos negativos e falhas na organização, bem como buscando entender o que o setor realmente necessita, os processos de licitação e aquisição dos itens, mantendo um correto e eficiente controle de estoque para fiscalização no Portal da Transparência.

1.2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral:

Investigar como ocorre o processo de administração de materiais no almoxarifado da Instituição, e propor melhorias para a administração de materiais, que inicia desde a elaboração do processo de compras e Termo de Referência, passa pela compra, recebimento, conferência, guarda dos materiais, distribuição dos materiais aos setores, controle do estoque e finaliza no lançamento no Portal da Transparência. Elaborar um modelo de administração de materiais no setor de almoxarifado da Câmara Municipal de Matinhos.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Fazer um levantamento atual do sistema de compras;
- Descrever os processos de entrada e saída de materiais no almoxarifado;
- Apontar dificuldades e limitações do sistema;
- Propor um modelo de implantação de melhorias nas atividades do almoxarifado.

1.2.3 JUSTIFICATIVA DO PROJETO TÉCNICO

O tema principal do trabalho é investigar o processo de administração de materiais e almoxarifado na Câmara Municipal de Matinhos e sugerir uma proposta técnica de intervenção. Foi identificada na fase inicial da pesquisa, problemas logísticos e administrativos na aquisição e armazenagem dos materiais.

Diante disto, objetiva-se neste trabalho, propor um modelo de administração de materiais, que inicia desde a elaboração do processo de compras e Termo de Referência que fornece orientações gerais no edital de licitação, passando pela compra, recebimento, conferência, guarda dos materiais, distribuição dos materiais aos setores, controle do estoque e finaliza no lançamento no Portal da Transparência.

O alvo desta pesquisa consiste no setor de Almoxarifado da Câmara Municipal de Matinhos. A Coleta de dados foi feita pelo próprio pesquisador, através da observação direta, que segundo Lakatos e Marconi (1992), usa os

sentidos para conseguir determinadas informações. Também examina fatos que se deseja estudar.

O Almoxarifado está relacionado à Administração de Materiais que, segundo Carlos (2008), é constituído de um sistema integrado com vários subsistemas próprios e constituem um todo organizado. É destinado a suprir as necessidades materiais para o funcionamento da organização, no tempo e quantidade certa, com qualidade e menor custo possível. Na Administração Pública, o planejamento das atividades deve contemplar sistemas adequados e eficientes, de forma a contribuir para a programação, execução e controle do almoxarifado.

Segundo Martins e Laugeni (2005), deve existir integração de atividades na área de materiais, com a concentração das decisões em apenas um órgão. A organização visa aperfeiçoar a aquisição de materiais e a rapidez, buscando satisfazer o cliente e reduzir os níveis de estoques. Para isso, os departamentos devem se comunicar entre si, de forma que os materiais solicitados por eles possam ser entregues segundo as suas necessidades, evitando o acúmulo de produtos no estoque e a falta de produtos para o dia a dia. Além disso, o local de armazenagem deve ser de fácil acesso, de forma a aproveitar o espaço da melhor maneira e cuidar para que os materiais estocados não se danifiquem. Isso demanda uma gestão eficaz do almoxarifado.

Essa gestão eficaz consiste em administrar os materiais para o correto funcionamento da organização, com fluxo contínuo, com um custo baixo, no tempo, quantidade, qualidade certa e necessária, e com o devido planejamento logístico (VENDRAME, 2013). Segundo Paolechi (2012), o almoxarifado é o lugar onde é guardado e conservado os materiais, podendo ser coberto ou não e de acordo com sua natureza, e os produtos permanecem esperando a necessidade de serem usados

Para Paoleschi (2012), este estoque de produtos que aguardam ser usados consiste na conservação, por um intervalo de tempo e de maneira improdutiva, de qualquer quantidade de bens físicos. Ele pode ser requisitado e usado pelo almoxarifado e deve ser controlado a partir de um planejamento estratégico e operacional que contribua para a eliminação de desperdícios de tempo, espaço, custo e que vise atender às necessidades demandadas por seus clientes. Além disso, erros de controle no almoxarifado público atrasam a entrega

de produtos solicitados pelos departamentos, o que ratifica a necessidade de elaboração de sistemas eficazes de controle de almoxarifado. Ainda que se evidencie necessário uma eficiente gestão do almoxarifado, a falta da cultura de gerenciamento na administração pública é um grande problema, pois torna o processo de mudança lento, apesar das novas políticas de modernização da gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Dessa forma, planejar e executar uma gestão que contribui para a entrega de produtos com qualidade consiste num desafio enfrentado pela Administração Pública. Vaz e Lotta (2011) corroboram tal argumento apontando que, para que a organização possa adquirir produtos de consumo e expediente de forma eficaz, eficiente e com efetividade, é necessário que haja uma boa logística de materiais, desde o pedido de compras, até a entrega ao usuário final e lançamento no Portal da Transparência para a devida fiscalização.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A importância da Gestão Pública está relacionada à moralização e evolução do setor público. O governo tem uma imagem com as instituições e com a população de credibilidade, que por meio de parcerias pode aumentar o desenvolvimento social na esfera federal, estadual e municipal. Os gestores estão diretamente relacionados com a gestão pública e sua transparência, com o objetivo de satisfazer as necessidades da sociedade (ARAÚJO E ARRUDA, 2009).

De acordo com Kohama (2009, p. 10) “é através do conjunto de órgãos, convencionalmente chamados Administração, que o Estado pratica a gestão de atividades que lhe são próprias, por corresponderem ao interesse público”. Graham e Hays (1994, p. 29) comentam que são deveres na administração pública “a execução de leis, decretos, normas e regulamentos; a preparação e supervisão de documentos de orçamento e planejamento”.

Para Slomki (2008), o serviço público é a reunião de atividades que está à disposição da população, que são financiados pela própria população através dos impostos. Por isso é importante ser eficiente na logística de materiais – dentre outras atividades do setor público, pois os cidadãos pagam pelos materiais consumidos, e também pagam os salários dos servidores através dos impostos.

Segundo Silva (2009), a transparência deve garantir acesso a informações para os cidadãos, para que estes possam fiscalizar e ter suas opiniões sobre a máquina pública. Complementarmente Bezerra e Cavalcanti (2011) apontam que a gestão pública é submetida à Constituição (BRASIL, 1988) e suas normas e leis, como a Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000), e os agentes públicos devem se comportar eticamente e moralmente, de forma a assegurar a transparência das informações fornecidas aos cidadãos.

Desde 2000, ano que aprovou a Lei de Responsabilidade Fiscal, há exigência de usar um sistema de custos no setor governamental, para garantir a transparência na utilização dos recursos públicos (BRASIL, 2000). No entanto, percebe-se que, ao contrário do que já acontece há tempos nas empresas do setor privado quanto ao controle de custos e gastos, no meio público não há cultura de

controlar custos, sendo que a implementação encontra limitações disso frente a problemas culturais, comportamentais, e despreparo de parte dos servidores.

Além destas questões (ética, moralidade, transparência), a gestão da administração pública como um todo evidencia-se como um desafio para os gestores e servidores públicos. Para Bresser-Pereira (1998), um dos motivos para tal desafio consiste na falta de cultura de gerenciamento na esfera pública, que acaba por tornar ineficaz o desenvolvimento e evolução das atividades públicas. A logística, sendo parte destas atividades, enfrenta os mesmos desafios. De acordo com Orotolani (2001), os principais problemas encontrados na logística no meio público são: insuficiência de nível de serviço, ou seja, não veem o empregado como um cliente, pouca agilidade de *picking*, fases de compra e estocagem separadas, operações de armazenagem com problemas, falta de uma cultura gerencial com vista para resultados e demais problemas.

Estes desafios devem ser superados através da inclusão de ações e procedimentos que permitam que os agentes públicos realizem suas atividades contribuindo para uma gestão eficiente da Administração Pública. Além disso, uma vez que esses agentes são responsabilizados pelos seus atos, devem ser os mais transparentes possíveis.

Samuel Paul (1991 citado por Guedes e Fonseca, 2007, p. 131), o termo *accountability* significa que os indivíduos podem ser responsabilizados por seus atos, e *accountability* pública “é onde que o desempenho satisfatório da atividade pública é realizado através de um conjunto de abordagens, mecanismos e práticas”. Por isso a gestão na Câmara Municipal, deve ser realizada com eficiência para o bom funcionamento da organização, visando a economia, agregando valor de qualidade e informação, atendendo e satisfazendo da melhor maneira as necessidades interna e externa da Câmara.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS NO SETOR PÚBLICO

O Almoxarifado está relacionado à Administração de Materiais, segundo Carlos (1987), ele é constituído de um sistema integrado com vários subsistemas próprios e constituem um todo organizado.

De acordo com Martins e Laugeni (2005), deve existir integração de atividades na área de materiais com concentração das decisões em somente um

órgão. A organização visa aperfeiçoar a aquisição de materiais e a rapidez, buscando satisfazer o cliente e reduzir os níveis de estoques. Os departamentos devem se comunicar para que os materiais solicitados por eles possam ser entregues segundo as suas necessidades, evitando acumular produtos no estoque, e sem faltar produtos para o dia a dia. Ainda, o local de armazenagem deve ser de fácil acesso, aproveitando da melhor maneira o espaço e cuidando para que os materiais estocados não se danifiquem.

O Estado criou a Lei de Improbidade Administrativa ou Lei nº 8.429/1992 (BRASIL, 1992) e a Lei de Responsabilidade Fiscal ou Lei Complementar nº 101/00 (BRASIL, 2000) pelo Poder Judiciário, que prevê, dentre outros aspectos, a punição para quem comete irregularidades.

Atualmente, o sucesso das organizações está ligado, dentre outros aspectos, à maneira como está sendo implementada a logística empresarial. Esta atua, muitas vezes, como fonte de vantagens competitivas das organizações que estão inseridas num mundo globalizado e com forte concorrência. Na maioria das empresas, a administração de materiais busca o sucesso, pois o custo na compra, armazenamento, movimentação e despacho de materiais correspondem por mais da metade do preço do produto. A realização da administração de materiais da melhor forma possível é vista pelas empresas como chave para uma produtividade mais elevada (GAITHER; FRAZIER, 2001).

Segundo Ammer (1979), abrange a administração de materiais: controlar a produção de materiais, armazenar os materiais de manutenção e de consumo, as compras, o tráfego e a distribuição dos produtos. A administração de materiais é diferente de empresa para empresa, pois, é subordinada a setores comerciais e industriais ou subdividida entre elas (VIANA, 2000).

É inevitável que as organizações públicas utilizem as práticas avançadas de logística aplicadas às empresas privadas, assim será possível diminuir custos, aperfeiçoar sistemas e aumentar a eficiência e eficácia nas operações logísticas na Administração Pública (ORTOLANI, 2001).

2.3 GESTÃO DE ALMOXARIFADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de almoxarifado consiste em administrar os materiais para o correto funcionamento da organização, com fluxo contínuo, com um custo baixo, no

tempo, quantidade, qualidade certa e necessária, e com o devido planejamento logístico (VENDRAME, 2008).

Segundo Paolechi (2012), o almoxarifado é o lugar onde são guardados e conservados os materiais, podendo ser coberto ou não, e, de acordo com sua natureza, os produtos permanecem esperando a necessidade de serem usados.

O almoxarifado armazena, controla o estoque e distribui os materiais (POZO, 2008). Para Paoleschi (2012), estoque é a conservação por um intervalo de tempo e de maneira improdutiva de qualquer quantidade de bens físicos, podendo ser requisitado e usado pelo almoxarifado.

No contexto público, Vaz e Lotta (2011) comentam que a logística é indispensável na gestão de políticas públicas e suas cadeias de suprimento, integrando e otimizando esforços. Para que a organização possa adquirir produtos de consumo e expediente de forma eficiente, é necessário que haja uma boa logística de materiais, desde o pedido de compras, até a entrega ao usuário final e lançamento no Portal da Transparência para a devida fiscalização. Na administração pública, o almoxarifado é fiscalizado pelo controle interno, ou seja, pela própria administração, e pelo controle externo, realizado pelo Congresso Nacional e auxiliado pelo Tribunal de Contas da União. Assim, o controle na administração consiste em realizar a fiscalização para conferir se a organização pública e seus servidores estão cumprindo a legislação (BRASIL, 1988).

O controle interno no almoxarifado tem por objetivo auxiliar no planejamento, na verificação de falhas, fazendo cumprir o princípio da eficiência, buscando benefícios nesse sentido para a administração. Está expresso nos Artigos 70 e 71 da Constituição Federal, que o controle externo compete ao Congresso Nacional auxiliado pelos Tribunais de Contas. Já o controle interno é realizado dentro da própria administração (BRASIL, 1988).

Assim, o controle interno fiscaliza os trabalhos internos da administração para que eles sejam eficientes, no qual o almoxarifado faz parte. O almoxarifado armazena os materiais que fazem funcionar qualquer organização. Viana (2002) menciona que, depositar produtos no estoque e dinheiro no banco é a mesma coisa. Por isso o almoxarifado deve manter de maneiras adequadas o material na quantidade e local certo, manter sua qualidade e ser eficiente internamente para fornecer um adequado Canal de Distribuição.

Viana (2002) acredita que isso depende de carregar e descarregar rapidamente os veículos; ter agilidade nos fluxos internos de materiais e informações; utilizar da melhor forma possível a capacidade volumétrica; facilidade de acessar os itens, proteger ao máximo os itens guardados; otimizar da melhor forma o *layout* para diminuir distâncias e perdas de espaço. A análise interna do almoxarifado é importante para verificar se há funcionários e equipamentos de movimentação para realizar as operações logísticas de maneira rápida e com eficiência.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Câmara Municipal onde foi realizado o presente trabalho é caracterizada como instituição pública do Poder Legislativo Municipal. Ela está localizada no litoral do Paraná. Para coletar os dados empíricos para a intervenção técnica aqui proposta, delinea-se a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho.

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

Minayo (2001) comenta que na metodologia são utilizadas técnicas e métodos na busca de respostas na investigação, o pesquisador precisa ser criativo na observação dos experimentos ou em outra forma qualquer na busca de resposta ao que está sendo investigado.

Em relação à natureza da pesquisa, esta pesquisa é classificada como aplicada, pois segundo Thiollent (1997, p.49) “concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades de instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções”.

Utilizou-se uma abordagem qualitativa neste trabalho, pois esta, de acordo com Zanella (2009), fundamenta-se em análises e, em princípio, não utiliza instrumento estatístico para analisar os dados, sendo os conhecimentos teórico-empíricos usados como base para fornecer cientificidade.

Quanto ao objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva, no qual uma série de informações é exigida do investigador a respeito do que se pretende pesquisar. Esse modelo de pesquisa tem pretensão de descrever os fenômenos e fatos sobre certa realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto à estratégia de pesquisa utilizada, escolheu-se o estudo de caso, segundo Vergara (2007), consiste no estudo de um caso particular, com detalhes e profundidade, realizado ou não em campo e com rigor na análise dos dados.

O objeto de estudo desta pesquisa consiste na Câmara Municipal de Matinhos, especificamente, o setor de Almoxarifado. A coleta de dados foi feita pelo próprio pesquisador através da observação direta, que segundo Lakatos e Marconi

(1992), usa os sentidos para conseguir determinadas informações. Também examina fatos que quer estudar.

Foi também utilizada a análise documental, que de acordo com Fonseca (2002) é semelhante aos caminhos da pesquisa bibliográfica, visto que utiliza fontes mais dispersas e diversificadas, como os jornais, relatórios, revistas, documentos oficiais, relatórios de empresas, etc., sem tratamento analítico.

3.2 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Câmara Municipal de Matinhos do Estado do Paraná está localizada no centro de Matinhos – PR na qual há sessões ordinárias para discutir projetos de leis, etc., semanalmente. Ela atua no legislativo municipal, criando leis, regulamentos, analisando propostas do executivo municipal e fiscalizando externamente o mesmo (MATINHOS, 2018).

A Câmara possui 58 funcionários ativos, sendo 22 cargos efetivos, 24 cargos comissionados e 12 vereadores (SERVIDORES, 2018). As instalações físicas são compostas por sala do plenário com assentos para o público, recepção, sala do diretor geral, sala da presidência com banheiro, sala da administração, sala da controladoria, sala da contabilidade, sala da manutenção com um pequeno estoque, 10 gabinetes de vereadores, 2 banheiros, copa, setor jurídico. Possui um veículo oficial, um *software* de gestão suprimindo as áreas de almoxarifado, recursos humanos, tesouraria, controladoria, contabilidade. Sistema de intranet para repasses de documentos digitais entre os setores. Possui um anexo distante 300 metros da Sede da Câmara Municipal, com o arquivo permanente, almoxarifado central, com 2 banheiros, copa e antesala.

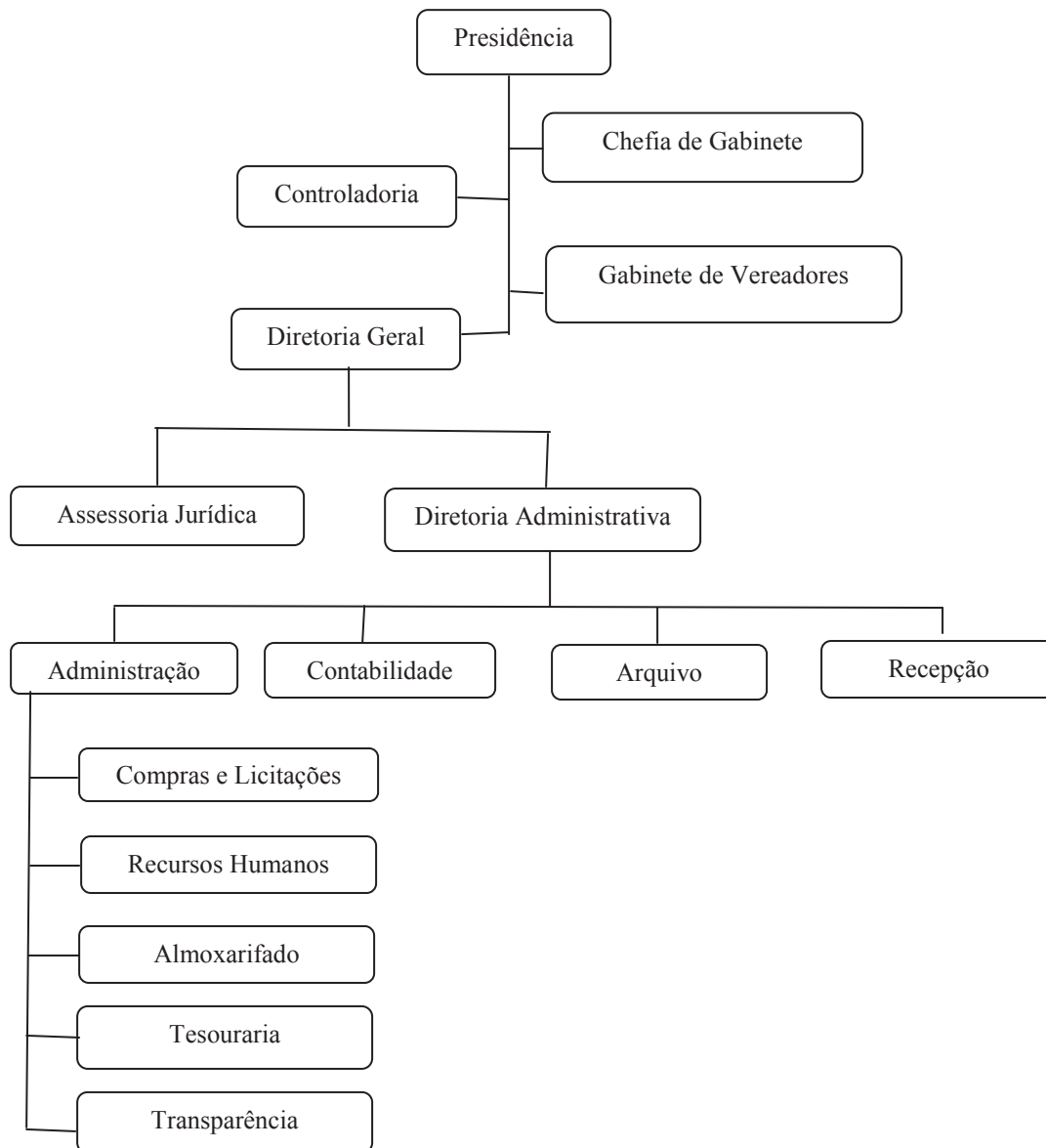
Não foram encontradas no *web site* oficial informações sobre missão, visão, valores e objetivos atuais (MATINHOS, 2018). No entanto, a Câmara Municipal de Matinhos deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, estando de acordo com o Art.37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). O Art. 31 comenta que o Poder Legislativo, juntamente com o Tribunal de Contas do Estado, deverá fiscalizar e realizar o controle externo do Poder Executivo Municipal (BRASIL, 1988).

3.2.1 Organograma da organização

A Câmara Municipal de Matinhos é estruturada organizacionalmente por meio da Lei Orgânica do Município de Matinhos (ORGÂNICA, 1990), e pelo Regimento Interno da Câmara Municipal de Matinhos (REGIMENTO, 1990).

O organograma dos setores da Câmara Municipal de Matinhos é apresentado na figura 1.

Figura 1. ORGANOGRAMA DOS SETORES DA CÂMARA MUNICIPAL DE MATINHOS



FONTE: Adaptado de Câmara Municipal de Matinhos

3.2.2 Características legais

Todos os órgãos públicos devem estar submetidos à Lei 8666/1993 (BRASIL, 1993); à Lei 10.520/2002 (BRASIL, 2002), que dá orientações de como devem ser realizadas as licitações e os contratos da Administração Pública; à Lei Nº 12.527/2012, Lei de Acesso à Informação, conhecida como “Lei da Transparência” (BRASIL, 2011); e à Lei Complementar Nº 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000).

3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA:

A pesquisa e a proposta técnica não ficam focadas somente no almoxarifado, mas nos processos de compras, recebimento, baixa no sistema, etc.

- Problema 1: Editais de licitações realizados com poucas especificações;
- Problema 2: Falta de comunicação entre os setores;
- Problema 3: Localização distante da sede até ao almoxarifado central;
- Problema 4: Falta de segurança no almoxarifado central.

3.3.1 APRESENTAÇÃO DO CASO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.3.1.1 Análise interna

A Câmara possui pessoal efetivo qualificado, pois os mesmos passaram por um concurso público e a maioria dos servidores efetivos tem qualificação profissional superior à exigida para o seu cargo. Possui também um *web site* institucional e *software* de sistema de gestão completo, auxiliando aos funcionários nas realizações de suas atividades. Os produtos e materiais de consumo, escritório e limpeza são adquiridos em grande quantidade, facilitando a gestão durante o ano. Os processos administrativos seguem o que a lei e a administração pública ordenam, facilitando o trabalho, pois só se deve realizar o que a lei mandar em cada caso. A gestão é

facilitada e bem delegada aos servidores, sendo que cada um deles fica encarregado de gerir uma área específica, não sobrecarregando aos demais e facilitando assim o trabalho da direção e presidência. Os recursos financeiros são repassados do executivo para o legislativo, a Câmara tem autonomia financeira sobre o recurso para utilizar como achar conveniente e oportuno.

3.3.1.2 Análise externa

A Câmara possui oportunidades governamentais para criar projetos de lei de iniciativa dos vereadores, da prefeitura, ou da sociedade para a melhoria de diversos aspectos da localidade. Possui também oportunidade econômica de receber fundos financeiros para a gestão da casa legislativa, tendo autonomia para utilizá-los de acordo com a conveniência e oportunidade.

Entretanto, a Câmara lida com alguns desafios, como o enfrentamento de ameaças governamentais, de partidos de oposição à presidência, cobrança e fiscalização dos munícipes, como também dos órgãos públicos de fiscalização e controle, da mídia impressa, eletrônica e televisiva.

3.3.2 PROCESSO DE COMPRAS DA ORGANIZAÇÃO

O setor de compras é composto por servidores efetivos nos cargos de Auxiliar Legislativo e Técnico Legislativo, pertencentes às Comissões de Licitação (PORTARIA Nº65, 2018) e Pregão (PORTARIA Nº66, 2018).

A organização utiliza as estratégias de compras de *single sourcing*, por trabalhar com fornecedores exclusivos, como no caso de produtos e serviços de informática e softwares; e com o *multiplesourcing*, acontece quando a instituição opta trabalhar com diversos fornecedores para um determinado item, sempre respeitando os fornecedores vencedores de cada licitação. Como exemplo, uma empresa fornece produto de papelaria, outra que fornece produtos alimentícios e de limpeza, e uma terceira que fornece somente combustível (ROSA, 2014).

O almoxarifado possui uma variedade de 67 itens estocados, e a quantidade de cada item pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1 – TIPOS DE MATERIAIS ESTOCADOS NO ALMOXARIFADO

Descrição	Saldo	Total	Descrição	Saldo	Total	Descrição	Saldo	Total
Balde tipo mop	1	64,74	Papel sulfite a4	110	2252,80	Apontador	10	48,00
Pano de prato	25	57,50	Gás	4	242,86	Vassoura	10	67,10
Rodo 40 cm	2	14,22	Chá mate	30	104,70	Estilete	6	19,26
Lâmpada led	20	229,20	Detergente 500ml	4	7,20	Fita dupla face 12mm	20	89,20
Papel toalha	112	869,12	Desinfetante 2 litros	42	178,08	Fita adesiva 24 mm	30	74,40
Pano de chão 35 x 58	35	81,34	Molha dedos tipo pasta	8	22,96	Lustra móveis 500ml	4	23,24
Saco de lixo 20 litros 100un.	3	16,86	Fita adesiva 50mm	20	98,60	Vassoura tipo escovão	5	40,10
Saco delixo 60 litros 100un	6	74,85	Pastas suspensa	100	208,00	Filtro para Café nº103	24	87,86
Saco lixo 200 litros 100 un.	8	397,62	Fita adesiva crepe 18mm	4	12,64	Água sanitária 5 litros	18	94,50
Par luvas látex descartáveis gg	188	829,08	Balde plástico 15l	6	40,44	Pasta a/z lombo estreito	32	388,80
Sabonete líquido 5 litros	6	83,10	Rodo plástico 60 cm	2	28,48	Pasta a/z lombo largo	140	2093,00
Grampo plástico 500 un.	15	183,90	Limpa vidros 500ml	20	54,00	Desengripante spray 300ml	5	32,07
Elástico amarelo 500g	1	11,55	Escovão de limpeza	2	17,98	Flanela branca para limpeza	12	9,36
Inseticida aerosol 300 ml	3	20,07	Cola branca líquida 225g	6	33,72	Galão de água 20 litros	9	90,00
Limpa alumínio e inox 500ml	3	8,31	Café a vácuo 500g	30	347,70	Fita dupla face fixação forte	24	250,56
Máscara descartável	50	131,50	Limpa pisos 2 litros	25	245,25	Caneta azul cx 50 un	5	240,45
Esponja multiuso 4 um	3	7,89	Açúcar refinado 1kg	80	243,72	Esponja de aço inoxidável	7	17,15
Papel higiênico 30 metros	24	44,88	Hipoclorito de sódio 5 litros	6	79,74	Água mineral 200ml cx 48 un	80	1360,00
Papel higiênico 300 metros 8 un	112	460,35	Lapisn02 144 unidades	1	115,20	Escova sanitária	4	25,60
Caixa com 2500 copos descartáveis de 150ml cada	18	846,00	Caixa de copo plástico 150 ml com 2500 unidades	14	811,44	Soma total	R\$ 16.131,87	
Arquivo morto polionda papelão 340 x 140 x 241	32	139,20	Etiqueta continua adesiva 62 mm/30 m imp brother ql 700	20	1364,40			

FONTE: Adaptado de Câmara Municipal de Matinhos

As modalidades de licitação empregadas são a carta convite, para aquisição de produtos de expediente; o pregão presencial, como exemplo, a aquisição de combustível; a inexigibilidade, como nos casos de participação em cursos de aperfeiçoamento; a dispensa de licitação, que ocorre quando não comparece o mínimo de três empresas na carta convite e a organização necessita adquirir itens de forma emergencial (BRASIL, 1993, 2000).

Os critérios de avaliação dos fornecedores são: se a empresa não está impedida de participar em licitações, se cumpre os requisitos mínimos do edital e demais requisitos contidos na Lei de Licitações (BRASIL, 1993).

O processo de compras inicia-se com o levantamento e planejamento anual ou sazonal dos itens a serem estocados; o profissional designado realiza as requisições de compras de material de expediente, como materiais de escritório, de limpeza e produtos alimentícios. A aprovação se inicia com a assinatura do Presidente do Legislativo que autoriza a aquisição dos itens solicitados, o documento passa pelo Setor de Controladoria no qual pode cortar algum item ou quantidade do mesmo se julgar necessário. O documento é encaminhado ao Setor de Licitação e Compras, este setor aprova o pedido de compra com o vencedor da licitação.

3.3.3 PROCESSO DE ENTRADA E SAÍDA DOS MATERIAIS NO ALMOXARIFADO

RESULTADOS

Neste tópico serão detalhados as dificuldades e benefícios do sistema de administração e aquisição de materiais da Câmara de Matinhos. Iniciando-se com os pontos de fragilidade evidenciados no processo.

Edital de licitação: editais realizados com poucas especificações, e os participantes da licitação entregam produtos com qualidade inferior e diferente do que se imaginava no planejamento da compra e necessidade da Câmara. Os licitantes entregam o que está especificado no edital, e não é exatamente o que a organização necessita, e tendo de aceitar a entrega mesmo assim, pois o vencedor do certame está cumprindo o edital.

Comunicação entre setores: a falta de comunicação entre os setores gera diversos desentendimentos e prejuízos à organização, por exemplo, somente quem trabalha em determinado setor conhece os produtos diários da sua área, como especificação técnica e qualidade, quantidade etc., e o levantamento anual é realizado por outro setor sem conhecer a realidade dos servidores que irão utilizar os produtos adquiridos, isso seria resolvido se houvesse mais interação direta entre os setores.

Processos licitatórios: um processo de licitação leva o tempo médio de 12 meses. Se determinado item foi esquecido no planejamento anual, a instituição terá um pouco de dificuldade em adquirir, dependendo da situação e necessidade do item, nem mesmo é feito o pedido, e é incluído no planejamento do próximo ano.

Localização dos almoxarifados: Existem dois almoxarifados, um fica no prédio central, o outro fica no primeiro andar do prédio do arquivo permanente. O estoque central fica localizado em um prédio no seu 1º andar, juntamente com o arquivo permanente, mas em salas separadas, onde trabalha uma servidora responsável pelo arquivo. Este estoque fica distante 300 metros do outro almoxarifado, assim tanto no recebimento, quanto na saída dos itens os servidores públicos têm que subir e descer um lance de escadas. Para recebimento dos itens o almoxarife e a comissão de recebimento têm que se deslocar até o estoque central. Quando são solicitados produtos do estoque central, é necessário ir o almoxarife juntamente com o motorista e o veículo oficial buscar os itens, e se o veículo e o motorista estão disponíveis, somente assim é possível trazer uma boa quantidade de produtos e de forma correta, pois de outra maneira ou com outro veículo que não seja o oficial juntamente com o motorista, poderia gerar desconfiança ou desentendimento por parte da população ou órgão de fiscalização pública. Além disso, por ficar localizado em outro prédio, fora do alcance de vigilância do servidor noturno lotado no prédio central, o arquivo juntamente com o almoxarifado pode ser alvo de arrombamento ou crime similar, podem ser subtraídos os itens de necessidade, e a organização ficar sem recursos materiais para seu funcionamento e prejudicando o seu normal funcionamento até a aquisição de novos itens, porém o que foi subtraído ou extraviado pode ser apontado e realizado um boletim de ocorrência policial para justificar a falta de produtos.

Entre os pontos positivos da gestão do almoxarifado da Câmara que podem ser evidenciados, citam-se:

Volume de compras: a Câmara pode adquirir grande parte dos produtos utilizados por um período anual, conseguindo assim um baixo custo de aquisição, e a organização é suprida todo o ano de forma eficaz;

Preço: A organização consegue adquirir produtos a preços justos devido à licitação e a participação de várias empresas interessadas em fornecer seus produtos ou serviços;

Dotação orçamentária: A Câmara possui dotação orçamentária própria, podendo utilizar e administrar os recursos financeiros de acordo com sua necessidade.

Problema identificado	Solução recomendada
Editais de licitações realizados com poucas especificações.	O planejamento pode ser realizado em conjunto com Termo de Referência e Especificação do Objeto.
Falta de comunicação entre os setores.	Integração de atividades na área de materiais, com concentração das decisões em somente um órgão.
Localização distante da sede do almoxarifado central.	Locação de salas no térreo próximo da sede, ou construção de duas salas anexas à sede da Câmara Municipal, ou adaptação de algum espaço já existente.
Falta de segurança no almoxarifado central.	Instalação de sistema de alarme, reforço das portas e colocação de grades nas janelas, sistema de monitoramento e vigilância eletrônica.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

4.1.1 Proposta de metodologia na gestão de almoxarifado público

O Almoxarifado está relacionado a Administração de Materiais, segundo Carlos (1987) é constituído de um sistema Integrado com vários subsistemas próprios e constituem um todo que é organizado. É destinado a suprir as necessidades materiais para o funcionamento da organização, no tempo e quantidade certa, com qualidade e menor custo. Diretamente relacionada com o Setor de Compras. Na Administração Pública deve se planejar com pesquisas de sistemas adequados e eficientes para saber como programar, executar e controlar o almoxarifado.

Segundo Martins e Laugeni (2005), deve existir integração de atividades na área de materiais, com concentração das decisões em somente um órgão. A organização visa aperfeiçoar a aquisição de materiais, rapidez, buscando satisfazer o cliente e reduzir os níveis de estoques. Os departamentos devem se comunicar para que os materiais solicitados por eles possam ser entregues segundo as suas necessidades, evitando acumular produtos no estoque e sem faltar também os produtos para o dia a dia. O local de armazenagem deve ser de fácil acesso, aproveitando da melhor maneira o espaço e cuidando para que os materiais estocados não se danifiquem, contribuindo assim para um almoxarifado eficiente.

4.1.1.1 Como sugestão de melhoria apresenta-se os seguintes tópicos:

Locação de salas comerciais no térreo mais próximo da sede, no qual facilitaria a movimentação de produtos no almoxarifado, ou construção de duas salas anexas à sede da Câmara Municipal, ou adaptação de alguma sala ou espaço já existente, uma para o arquivo permanente, e outra para o almoxarifado, para facilitar e dar mais eficiência aos trabalhos internos, principalmente no almoxarifado objeto do estudo.

Instalação de sistema de alarme, reforço das portas e colocação de grades de janelas, sistema de vigilância eletrônica com câmeras que gravam as

movimentações principalmente no ambiente fora de expediente da repartição, com gravações *online* e armazenamento das imagens na sede da Câmara, e possibilidade do vigia monitorar por câmeras, a mesma que realiza as gravações, mas em tempo real, as possíveis movimentações suspeitas no período noturno do arquivo e almoxarifado central, visto que o almoxarifado fica a uma distância de 300 metros, o vigia se deslocaria até o estoque somente para desativar o alarme se disparado por engano, ou juntamente com autoridade policial se constatado tentativa de arrombamento.

4.1.1.2 Alternativa simplificada de solução na aquisição e administração de materiais

Como alternativa simplificada de solução na aquisição e administração de materiais, na fase de aquisição, a **elaboração de edital de licitação modalidade convite ou pregão**, com especificação dos objetos não muito detalhista, nem com pouca especificação, para não fugir da legalidade, direcionando a especificação para poucos produtos no mercado com essa especificação, para garantir a concorrência e livre comércio e não tendo preferência por nenhuma marca, mas com produtos com especificações para uso na repartição e que supra a necessidade (BRASIL, 1994). Caso certo produto tem que ser de determinada marca ou modelo, com certas características específicas, ou que somente um fornecedor possa fornecer, utilizar a modalidade de licitação de inexigibilidade, justificando o uso desta modalidade em cada caso (BRASIL, 2012).

No recebimento dos materiais, não é obrigatório o uso de comissão de recebimento para compras inferiores a 80 mil reais, como a maioria das aquisições não alcançam esse valor, o recebimento pode ser realizado por qualquer servidor da organização, caso não haja comissão de recebimento, o recebimento de preferência deve ser realizado pela Comissão de Licitação e Compras, pois esse setor sabe o que solicitou e o que deve ser recebido, evitando divergências da nota fiscal apresentada pela empresa e o empenho de compra, e realizando o papel do fiscal do contrato, juntamente com o almoxarife (BRASIL, 1993). O almoxarife dá entrada e saída dos produtos no estoque, realiza o planejamento, solicita ao setor de licitação e compras os produtos necessários à organização, distribui os materiais aos setores de acordo com a necessidade (VIANA, 2002); e mantém o saldo atualizado no Portal da Transparência (BRASIL, 2000).

Foi escolhida a alternativa de proposta a seguir, por apresentar mais vantagens na aquisição e administração de materiais, delegando funções e atribuições aos servidores, utilizando de mecanismos legais, oferecendo eficiência e economia na aquisição de materiais, tomando medidas cabíveis que evitem o recebimento de produtos indesejáveis e fora das especificações; estando de acordo com o Art. 1º da Lei complementar nº101/2000 que “estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição” (BRASIL, 2000). Obedecendo aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, encontrados no Artigo 37 da Constituição; e no parágrafo XXI do referido artigo, assegurando na licitação pública a todos, igualdade de condições aos concorrentes, mantendo efetivas condições da proposta, de acordo com a legislação vigente, com cláusulas estabelecendo obrigações de pagamento, permitindo somente exigências indispensáveis de qualificação econômica e técnica para garantir as obrigações contratuais (BRASIL, 1993).

4.1.2 ELABORAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS E TERMO DE REFERÊNCIA

A administração e os participantes da licitação estão atrelados às normas do edital de licitação. Niebuhr (2012) ensina que os participantes da licitação devem estar cientes em cumprir o edital, e a administração só pode cobrar o que está definido no edital, salvo se houver uma mudança legal no edital.

No cotidiano das repartições públicas necessita-se de materiais para desenvolver os serviços públicos, e os gestores devem oferecer os recursos para a boa execução das atividades, identificar a necessidade ou que falta, planejar e adquirir materiais. O planejamento pode ser realizado em conjunto com Termo de Referência e Especificação do Objeto. O Termo de Referência fornece orientações gerais no edital, sua obrigatoriedade é exigida somente no pregão, tanto presencial como no eletrônico, mas nada impede de ser anexado nas demais modalidades de licitação.

Na esfera federal é encontrado o Termo de Referência nos decretos do pregão presencial Decreto nº 3.555/00 (Decreto, 2000), e eletrônico o Decreto nº 5.450/05 (BRASIL, 2005), o eletrônico que define melhor o Termo de Referência. No Art. 9º, § 2º com métodos definidos, suprimento estratégico, o valor de mercado dos

itens, deveres da administração e da empresa que venceu a licitação, gestão, fiscalização do contrato e prazo de execução, sempre de maneira clara e objetiva.

Niebuhr (2008) faz uma crítica do Decreto nº 5.450/05, falando que o Termo de Referência parece mais edital do um documento que auxilia na elaboração do instrumento convocatório, ressalta que o Termo de Referência não vincula, mas sim o instrumento convocatório, Termo de Referência não vincula e não é definitivo, é usado apenas como referência e dão início a modalidade de licitação pregão.

O Termo de Referência deve ser elaborado com a participação de todos os setores, pois cada setor conhece melhor as especificações técnicas dos produtos que utilizam, e a elaboração final do Termo de Referência deve ficar designado a um gestor ou setor responsável de compras, que irá agrupar as informações, solicitando os produtos com eficiência, economicidade, evitando desperdícios e realizando um serviço de qualidade. Santana (2008) comenta que não é recomendável designar somente uma pessoa para elaborar o Termo de Referência, pois teria dificuldade em elaborar determinados assuntos, como definir deveres e obrigações do contratado e dificuldades com as especificações técnicas do objeto.

4.1.3 ESPECIFICAÇÃO DE BENS/SERVIÇOS

Se o produto for pouco especificado, o licitante poderá fornecer um produto inadequado para a administração; se a especificação for muito detalhista, fugirá da legalidade e prejudicaria a competitividade. Por isso deve conhecer bem o produto, e quem conhece é quem está trabalhando diretamente com ele, pois conseguiremos saber assim a especificação técnica, características, eventuais defeitos que geralmente apresentam, tempo de vida útil. No momento da contratação é importante os envolvidos que utilizarão os produtos estejam presentes para confirmar se os produtos são o que realmente a administração necessita.

Justen Filho (2010) comenta que o objeto licitado não pode haver dúvida na sua descrição e não pode complementar depois a descrição, com descrição clara, completa e minuciosa. Se não for feito dessa maneira a descrição do objeto existirá em nulidade.

Súmula 177 do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 1994) fala que a regra indispensável de competição é definir precisamente e suficientemente o que está sendo licitado, para haver igualdade entre os licitantes no pregão.

4.1.4 ESPECIFICAÇÃO DE BENS/SERVIÇOS – A QUESTÃO DA PADRONIZAÇÃO

De acordo com Gasparini (2009), padronizar significa adotar um modelo que estabelece especificações técnicas com relação a um objeto ou bem. A Lei nº. 8.666/1993, no Art. 15, inciso I (BRASIL, 1993), o Princípio da Padronização deve observar a compatibilidade técnica, de desempenho, manutenção, assistência técnica e garantias. É impositiva, não discricionária, deve ser usada quando possível na aquisição de bens e produtos, sempre justificada a sua utilização para melhor atender as necessidades da administração, oferecendo assim vantagens e economia aos cofres públicos.

Justen Filho (2009) explica que a padronização deverá ser realizada por uma comissão especial para considerar e avaliar sua realização, e a padronização é decretada através de ato administrativo de preferência de autoridade mais elevada da hierarquia, respeitando sempre as regras internas de cada instituição.

Padronizar não é escolher marca, mas escolher o objeto ou bem com características técnicas, que forneça vantagem e economia para a administração, que pode resultar em exigir uma marca, o que é diferente de escolher uma marca. Sobre isso, Justen Filho (2009) explica que existe a confusão de padronização e preferência de marca, a padronização resulta identificar um item pela marca, e a administração determina uma marca para identificar os itens que serão contratados.

4.1.5 CLÁUSULAS ESSENCIAIS DO CONTRATO

O contrato administrativo é vinculado ao edital de licitação, o que é contratado deve ser entregue segundo o licitado. Art. 54, § 1º da Lei de Licitações (BRASIL, 1993), os contratos devem ser claros e precisos para serem bem executados, definindo e vinculando direitos, obrigações e responsabilidades.

Complementando, o Art. 55, inc. XI (Brasil, 1993): fala das cláusulas de vincula ao edital, o termo que fez a dispensa ou inexigência da licitação, ao convite e sobre o que propor o licitante que venceu. O que está contido no contrato deve ser o que é fielmente contido no instrumento convocatório, e a minuta do contrato é obrigatoriamente anexada ao edital conforme consta no inc. III, § 2º, art. 40 da Lei de Licitações (BRASIL, 1993).

4.1.6 A COMPRA, RECEBIMENTO E CONFERÊNCIA

O responsável pela parte administrativa do almoxarifado é o almoxarife, ele confere a nota fiscal com o pedido de compras, estoca adequadamente os materiais, realiza o lançamento de informações no sistema, arruma as prateleiras e os espaços, e preza pela segurança das demais pessoas que trabalham no local. Realiza as movimentações de materiais, faz o controle do estoque para evitar desperdícios, excesso de produtos ou falta de produtos para os departamentos que necessitam (POZO, 2008).

4.1.6.1 Comissão para recebimento de materiais

A Lei nº 8.666/93 Art. 15 na §7º parágrafo III, deve se observar nas compras condições adequadas de armazenamento, e §8º o recebimento do material deverá ser realizado por uma comissão de recebimento de 3 membros no mínimo. É obrigatório receber a entrega por uma comissão de recebimento para compras superiores a 80 mil reais, no qual deve realizar um laudo sobre detalhes de entrega, defeitos etc. (BRASIL, 1993).

4.1.7 AMOSTRA

A amostra de produto pode ser solicitada somente ao vencedor da licitação para a administração examinar a natureza, espécie e qualidade do que será fornecido. Conforme pode se verificar na nos Art. 4º, e 10º §6º da Lei 15.608/07 (PARANÁ, 2007).

A avaliação qualitativa do Termo de Referência quanto à amostra, deve ser objetiva, previsto em edital, com a participação do licitante, a administração deverá divulgar o resultado e oferecendo o contraditório e ampla defesa, se necessário. De acordo com o Art. 75 da Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993), fala que o custo da avaliação pode ser repassado ao contratado. É importante que o Termo de Referência faça essa previsão.

Relativamente à amostra, o Termo de Referência deverá prever quem fará a avaliação qualitativa da mesma. Realizada a análise da amostra, a Administração

deve proclamar oficialmente o resultado, inclusive, ofertando a possibilidade do contraditório e da ampla defesa aos participantes. Niebuhr (2012) comenta que deve se analisar a amostra objetivamente, deve ser realizado por quem tem conhecimento técnico sobre o assunto, tudo previsto no edital.

4.1.8 FISCAL DO CONTRATO

A Lei nº 8.666/93 no Art. 67, fala que um servidor é especialmente designado pela administração para fiscalizar os contratos, que é o dever de fiscalização, que decorre da indisponibilidade do interesse público. Ele acompanha e verifica as parcelas contratuais, realiza a anotação em registro próprio de todas as ocorrências em relação à execução do contrato, determina o que é preciso para à regularização das faltas ou dos defeitos observados. Os registros constituirão o histórico do contrato e fornecerá o rastreio de eventos, responder a perguntas realizadas em auditorias, aplicação de penalidades, e como base para planejamento de contratações futuras. A fiscalização exige um conhecimento técnico, burocrático e legal do que foi contratado, e nem sempre somente um servidor é capaz de realizar dois papéis (BRASIL, 1993).

4.1.9 GESTÃO DO ALMOXARIFADO E *LAYOUT* DO ARMAZÉM

O almoxarifado faz o levantamento das necessidades da melhor maneira e menor valor possível, armazena, controla o estoque e distribui os materiais (POZO, 2008). A gestão de almoxarifado é administrar os materiais para o correto funcionamento da organização, com fluxo contínuo, com um custo baixo, no tempo, quantidade, qualidade certa e necessária, e com o devido planejamento logístico. (VENDRAME, 2013).

Para Viana (1998), o *layout* é o arranjo de homens, máquinas e materiais; é a integração do fluxo típico de materiais, da operação dos equipamentos de movimentação, combinados com as características que conferem maior produtividade ao elemento humano; isto para que a armazenagem de determinado produto se processe dentro do padrão máximo de economia.

4.1.9.1 Responsabilidade fiscal dos agentes públicos

De acordo com o Ludicibus, Marion e Pereira (2003, p. 10), *accountability* faz referência que o gestor é responsável por prestar contas. Segundo Carlos et al (2008), O conceito de *accountability* no setor público é que os gestores necessitam prestar contas, demonstrar como está sendo realizado os gastos públicos, e se as vontades da sociedade estão sendo supridas.

O Estado criou a Lei de Improbidade Administrativa ou Lei nº 8.429/1992 (BRASIL, 1992), e a Lei de Responsabilidade Fiscal ou Lei Complementar nº 101/2000 (BRASIL, 2000) pelo Poder Judiciário, que pune quem comete conduta e tem o objetivo de atendimento à população. O almoxarife ou responsável pelo almoxarifado está submetido às mesmas normas e regras da administração pública, devendo prestar contas dos seus atos, manter atualizado o saldo de estoque para conferência e fiscalização por parte da população, como também pelos órgãos públicos de fiscalização e controle.

4.1.10 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A implantação inicia com a aprovação da Proposta Técnica pelo Presidente da Câmara, da designação para compor a comissão de compras, comissão de recebimento, do fiscal do contrato, do almoxarife.

A primeira etapa é a formação das comissões e atribuições de responsabilidades. A comissão de licitação e compras fica responsável por elaborar o processo de compras e Termo de Referência, especificação de bens e serviços, padronização do contrato, das cláusulas essenciais do contrato, e solicitação da amostra ao vencedor da licitação.

A comissão de recebimento de materiais e o fiscal ou fiscais do contrato podem ser servidores da repartição, de preferência que não participem em mais de uma comissão para não sobrecarregar os trabalhos, mas nada impede de ser os mesmos membros ou pessoas que integrem outras comissões, como exemplo, a própria comissão de licitação.

O almoxarife fica responsável por receber os produtos juntamente com a comissão de recebimento, estocar adequadamente, dar entrada e baixa no sistema, e demais trabalhos logísticos.

O prazo de implantação total será de um ano, visto que os processos licitatórios são geralmente anuais, e dando oportunidade para os servidores estar a vontade com a rotina, fazendo cursos de aperfeiçoamento, tirando dúvidas, etc. O monitoramento pode ser feito pelo presidente, controladoria e administrativo, para saber as dificuldades e realizar cobranças sobre o assunto.

4.1.10.1 Recursos

Os recursos necessários para a total implantação e operação da proposta técnica incluem recursos humanos, financeiros e instalações. Os recursos humanos podem ser os servidores com pagamento de um valor financeiro para participar das comissões ou funções gratificadas, para realizarem as funções que não compreendem a sua área inicial de trabalhos. Recursos financeiros em cursos de aperfeiçoamento, qualificando os servidores para colocar em prática a proposta técnica. Investimentos na área física para acomodar o estoque, bem como materiais para o seu adequado funcionamento, como prateleiras, armários, *pallets*, salas no térreo com fácil acesso para o recebimento das entregas.

A estimativa de custos de recursos financeiros necessários para a implantação da proposta é praticamente nulo, pois a proposta irá direcionar para ser realizado um trabalho mais eficiente na administração e aquisição de materiais com os recursos materiais e humanos já disponíveis na organização. Pois todos os servidores efetivos que trabalham no horário de expediente da repartição participam pelo menos de uma comissão ou função gratificada. As funções e comissões novas podem ser acumuladas por um único servidor, não sendo permitido na organização receber mais de um incentivo financeiro, apesar de estar em duas ou mais comissões, ou uma função gratificada com uma ou mais comissões acumuladas, optando o servidor escolher receber como incentivo financeiro o que é mais rentável economicamente.

4.1.10.2 Resultados esperados

Os resultados esperados com a proposta técnica são a economia de recursos, eficiência nas compras governamentais, e garantia da organização receber o que necessita e o que realmente foi contratado.

A proposta reúne técnicas, recursos e informações da área de gestão pública e logística, essenciais para um bom funcionamento de um almoxarifado público, suas aquisições, recebimento, guarda, manuseio, distribuição, gestão, a importância e responsabilidades do almoxarife e toda a equipe de servidores públicos para o bom funcionamento da organização.

4.1.10.3 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Na etapa de entrega, podem acontecer de serem entregues produtos que não correspondem à amostra, seja por outra marca ou quantidade do mesmo, fragrância, forma de apresentação, misto com produtos da amostra e outros produtos que não correspondem à amostra para completar a lista. Entrega de produtos com prazo de validade próximo da data de vencimento ou já vencidos. Entrega de parte do produto e solicitação de pagamento imediato à administração, solicitando para tanto assinatura que recebeu toda a entrega, e de forma informal entrando em acordo de confiança, e podendo encontrar dificuldade de entrega futura, pois a empresa pode alegar que realizou a entrega completa. Produtos da nota fiscal divergem do que está no empenho.

Verificar se foi especificada no Termo de Referência a amostra no processo licitatório, então deve seguir o que está especificado, não aceitando a entrega se estiver fora das especificações; se a empresa entregar somente parte do material ela tem que receber apenas parte do que foi entregue, tudo documentado para evitar constrangimentos. Com relação ao prazo de validade, deve estar especificado no Termo de Referência a validade mínima dos produtos a serem entregues para que possam ser usados e não haja perda de produtos por vencimentos. Com relação à divergência de informações entre a nota fiscal e o empenho, deve verificar para aceitar a entrega o que está especificado no empenho, e não na nota fiscal, se está de acordo com o empenho deve aceitar a entrega, se parte condiz com o empenho e parte não, a comissão pode optar por não aceitar a entrega, ou aceitar parte da entrega que está de acordo com o empenho, e a parte que não está em acordo deve ser realizado um laudo da comissão de recebimento que conste que parte não foi entregue de acordo com o solicitado, e para pagamento do empenho deve a empresa entregar o produto na sua totalidade.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou responder à questão de como ocorre o processo de administração de materiais no almoxarifado da Câmara Municipal de Matinhos. Para isto teve como objetivo geral investigar sobre o processo de administração de materiais no almoxarifado da Câmara Municipal de Matinhos, e propor melhorias para a administração de materiais, que inicia desde a elaboração do processo de compras e Termo de Referência, passa pela compra, recebimento, conferência, guarda dos materiais, distribuição dos materiais aos setores, controle do estoque e finaliza no lançamento no Portal da Transparência. Foram traçados quatro objetivos específicos como sequência do estudo: relatar sobre o sistema de compras da instituição; descrever os processos de entrada e saída de materiais no almoxarifado; apontar as dificuldades e limitações do sistema; e sugerir melhorias.

Com relação ao primeiro objetivo específico que trata de relatar sobre o sistema de compras da instituição, verificou-se que o setor de compras é composto de servidores efetivos, a organização trabalha com fornecedores exclusivos como exemplo no caso de produtos e serviços de informática e softwares; e outros tipos de fornecedores, como fornecedores de papelaria, produtos alimentícios, de limpeza, combustíveis, respeitando os vencedores de cada licitação. As modalidades de licitação empregadas são a carta convite, pregão presencial, inexigibilidade, dispensa de licitação. Os critérios de avaliação dos fornecedores são: se a empresa não está impedida de participar em licitações e se cumpre os requisitos mínimos do edital e demais requisitos contidos na Lei de Licitações. O processo de compras inicia-se com o levantamento e planejamento anual ou sazonal dos itens a serem estocados. O Presidente do Legislativo autoriza a aquisição dos itens solicitados, o documento passa pelo setor de Controladoria, em seguida é encaminhado ao setor de licitação e compras para aprovar o pedido de compra com o vencedor da licitação.

Verificou-se também no segundo objetivo específico em relação em descrever os processos de entrada e saída de materiais no almoxarifado. Depois de realizada as aquisições dos produtos, o almoxarife recebe e confere os materiais juntamente com a comissão de recebimento. Em seguida, procede com a adequada armazenagem dos itens, separando os produtos alimentícios, dos de limpeza e escritório no almoxarifado central; separa os produtos mais requisitados para um

período de um mês e deixa disponível no estoque secundário. O registro do estoque ocorre através da entrada dos itens da nota fiscal no sistema eletrônico que mantém atualizado o saldo de estoque para conferência e fiscalização por parte da população ou órgãos de fiscalização. A distribuição física nos setores ocorre quando solicitado a falta de determinado item, ou se verificado pelo almoxarife a necessidade de reposição. Qualquer solicitação de pedido ao estoque central passa pelo almoxarife. É realizado balanço mensal de estoque, para ver se confere o saldo físico com o saldo mantido no sistema interno e *internet* no Portal da Transparência.

No terceiro objetivo específico em relação à apontar as dificuldades e limitações do sistema. O edital de licitação deve ser bem realizado, os itens devem ser muito bem especificados, para que a organização não venha adquirir um produto inadequado. A falta de comunicação entre os setores gera diversos desentendimentos e prejuízos à organização, isso seria resolvido se houvesse mais interação direta entre os setores. Um processo de licitação leva o tempo médio de 12 meses. Existem 2 almoxarifados, 1 fica no prédio central, o outro fica no 1º andar do prédio do arquivo permanente, distantes um do outro 300 metros. Para recebimento dos itens, o almoxarife e a comissão de recebimento tem que se deslocar até o estoque central, e é necessário ir o almoxarife juntamente com o motorista e o veículo oficial buscar uma boa quantidade de produtos e de forma correta. O arquivo juntamente com o almoxarifado pode ser alvo de arrombamento ou crime similar, e a organização corre o risco de ficar sem recursos materiais para seu funcionamento.

Entre os benefícios que se pode evidenciar o volume de compras, a Câmara pode adquirir grande parte dos produtos utilizados por um período anual. Preço, a organização consegue adquirir produtos a preços justos devido à licitação. Dotação orçamentária própria, podendo utilizar e administrar os recursos financeiros de acordo com sua necessidade.

No último objetivo específico, como sugestão de melhoria a locação de salas comerciais no térreo mais próximo da sede, ou construção ou adaptação de espaço já existente para o arquivo e o almoxarifado, para facilitar e dar mais eficiência aos trabalhos internos. Instalação de sistema de alarme, reforço das portas e colocação de grades de janelas, sistema de vigilância eletrônica com a possibilidade do vigia monitorar por câmeras, o vigia se deslocaria até o estoque somente para desativar o

alarme se disparado por engano, ou juntamente com autoridade policial se constatado tentativa de arrombamento.

As limitações desta pesquisa resumem-se em realizar um pedido de acordo com a necessidade de cada setor da repartição, falta de comunicação entre os setores, processos licitatórios realizados anualmente, a dificuldade de deslocamento do almoxarife, da comissão de recebimento, do motorista juntamente com o veículo oficial ao almoxarifado, do sistema de vigilância patrimonial, seja para recebimento dos itens, seja para buscar produtos estocados para suprir a repartição, e na dificuldade para realizar a vigilância patrimonial noturna pelos vigias.

Fundamentando nos tópicos anteriormente abordados, conclui-se que as necessidades da administração são supridas pelo almoxarifado e setor de licitação e compras, porém com algumas dificuldades logísticas como distância entre os almoxarifados, do almoxarifado central ficar no primeiro andar, dificuldade de disponibilidade simultânea entre motorista e veículo oficial na repartição para buscar itens necessários à administração no estoque, juntamente com o almoxarife.

A proposta auxilia o almoxarife e demais servidores na administração de materiais, orientando-os para resolver vários problemas logísticos, para que a organização pública possa ter êxito. Saiba lidar com problemas, como falta da cultura de gerenciamento na administração pública, no que torna o processo de mudança lento. Fala de existir integração de atividades na área de materiais, com as decisões sendo concentradas em somente um órgão. A comunicação dos departamentos para que os materiais solicitados por eles possam ser entregues segundo as suas necessidades. A importância do controle interno no almoxarifado, visando auxiliar o planejamento, que pode ser realizado em conjunto com Termo de Referência e especificação do objeto. A vinculação do contrato administrativo ao edital de licitação, o que é contratado deve ser entregue segundo o licitado, os contratos devem ser claros e precisos para serem bem executados, definindo e vinculando direitos, obrigações e responsabilidades. A compra, recebimento e conferência pelo almoxarife, pelo fiscal do contrato e pela comissão de recebimento e a relação do almoxarife com esses profissionais. A solicitação da amostra ao vencedor da licitação, para a administração saber o que será fornecido. A guarda dos materiais, distribuição dos materiais aos setores, controle do estoque e lançamento no Portal da Transparência. A Lei de Responsabilidade Fiscal e o código de conduta para os gestores públicos, que passam obedecer normas e limites para

administrar as finanças, devendo prestar contas sobre quanto e como gastam os recursos da sociedade. A definição de *accountability* que faz referência ao gestor é responsável por prestar contas. No setor público, os gestores necessitam prestar contas, demonstrar como está sendo realizados os gastos públicos, e se as vontades da sociedade estão sendo supridas, e que os gestores podem ser responsabilizados por seus atos; e *accountability* pública é o desempenho satisfatório da atividade pública, realizada através de um conjunto de abordagens, mecanismos e práticas. A transparência e acesso a informações para os cidadãos, para fiscalização e opinião sobre a máquina pública. A submissão da gestão pública a Constituição e suas normas e leis, como a Lei de Responsabilidade Fiscal, o comportamento ético e moral dos agentes públicos. O almoxarife público está submetido, igualmente como os demais servidores a respeitar as normas e regras da administração pública, devendo prestar contas dos seus atos.

Os resultados esperados com a proposta técnica é a economia de recursos, eficiência nas compras governamentais, e garantia da organização receber o que necessita e o que realmente foi contratado.

Esta proposta buscou reunir técnicas, recursos e informações da área de gestão pública e logística, essenciais para um bom funcionamento de um almoxarifado público, suas aquisições, recebimento, guarda, manuseio, distribuição, gestão, a importância e responsabilidades do almoxarife e toda a equipe de servidores públicos para o bom funcionamento da organização, seja qual área ela fazer parte.

Como sugestão para trabalhos futuros indica-se o estudo dos processos adotados de Gestão de Almoxarifado no Setor Público na Câmara Municipal de Matinhos, não se esgotando as possibilidades de estudos neste trabalho, mas servindo de incentivo para futuras pesquisas na área.

REFERÊNCIAS

AMMER, Dean S. **Administração de Materiais**, Rio de Janeiro. Livros Técnicos Científicos, 1979.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes. **Contabilidade Pública – Da Teoria à Prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BEZERRA, Maria do S. C.; CAVALCANTI, Pettson de M. **Transparência na administração pública**: instrumentos legais e outros dispositivos. 2011. Disponível em www.jusnavegandi.com.br. Acesso em 01/08/2013.

BIBLIOTECA IBGE. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/dtbs/parana/matinhos.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição**: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. **Decreto 3.555, de 08 de agosto de 2000**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm>. Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. **Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. **Lei Complementar nº. 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. **Lei nº. 8.429, de 2 de junho de 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L8429.htm>. Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. **Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=318>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível

em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. TCU. **Súmula 177, de 08 de dezembro de 1994.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/campanhas/626-gestao-planejamento-e-pesquisa/controle-interno/sumulas/18300-sumula-177-tcu>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Gestão do setor público: Estratégia e Estrutura para um novo Estado.** Rio de Janeiro, 1998.

CÂMARA Municipal de Matinhos. Disponível em: <<https://www.camaramatinhos.pr.gov.br/portal-da-transpar%C3%Aancia-tac/geral.html>>. Acesso em: 11 jan. 2019.

_____. Arrecadação e despesa de 2018. Disponível em: <<http://177.1.26.122:8091/portaltransparencia/dashboard>>. Acesso em: 11 jan. 2019.

_____. Servidores. Disponível em: <<http://177.1.26.122:8091/portaltransparencia/servidores>>. Acesso em: 11 jan. 2019.

CARLOS, F. A.; LOPES, J. E. G; FILHO, J. F. R; PEDERNEIRAS, M. M. M.; MACÊDO, J. M. A.; AMARO, R. G. **Uma discussão sobre a criação de indicadores de transparência na gestão pública federal como suporte ao ciclo da política pública.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.13, n.2, maio/ago, 2008.

FERNANDES, J. C. de F. **Administração de materiais.** 3ed, Editora Atlas S.A, 1987.

FERREIRA, R. A. **A pesquisa científica nas ciências sociais:** caracterização e procedimentos. Recife, PE: UFPE, 1998.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico:** Elaboração e Formatação. Explicação das Normas da ABNT. 14 ed. Porto Alegre: s.n., 2008.

GAITHER, Norman. FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações.** 8ª Edição. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2001.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 2009, p. 482.

GRAHAM, Cole Blease; HAYs, Stebenw. **Para Administrar a Organização Pública**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

GUEDES, Alvaro Martim; FONSECA, Francisco. **Controle social da administração pública: cenários, avanços e dilemas no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2007.

IBGE. Panorama do município de Matinhos. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/matinhos/panorama>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; PEREIRA, Elias. **Dicionário de termos de contabilidade**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei das Licitações e Contratos Administrativos**. 13º ed. São Paulo: Dialética, 2009. 943 p.

_____. **In Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 14º ed. São Paulo: Dialética, 2010, p.538

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo:Atlas, 1992.

MARTINS, G. P.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**, 2 ed, Editora Saraiva,2005.

MATINHOS. **Lei Orgânica do Município de Matinhos**, de 3 de abril de 1990. Disponível em:<<https://leismunicipais.com.br/a1/lei-organica-matinhos-pr>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

MATINHOS. Portaria nº65/2018. Fica designada a Comissão Permanente de Licitação da Câmara Municipal de Matinhos. Disponível em:<<https://www.camaramatinhos.pr.gov.br/4278-portaria-n%C2%BA-065-2018.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. Portaria nº66/2018. Em conformidade com a Lei Federal 10.520/2002, ficam designados Pregoeiro e respectiva Equipe de Apoio para atuarem nos processos de Pregão da Câmara Municipal de Matinhos. Disponível em:<<https://www.camaramatinhos.pr.gov.br/4279-portaria-n%C2%BA-066-2018.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. **Regimento Interno da Câmara Municipal de Matinhos**, de 22 de dezembro de 1990. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/regimento-interno-matinhos-pr>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NIEBURH, Joel de Menezes. **Licitação Pública e Contrato Administrativo**. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012, p.257

_____. **Pregão presencial eletrônico**. 5º ed. Editora Zênite, 2008

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Aplicação**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

ORTOLANI, Luiz Fernando Ballin. **Logística: Gestão de estoques e sistemas de informação, instrumentos imprescindíveis para a eficiência nas organizações públicas e privadas**. Florianópolis, 2001.

PAOLESCHI, B. **Almoxarifado e Gestão de Estoques - Do recebimento, guarda e expedição à distribuição do estoque**. 1 ed, Editora Érica Ltda, 2012.

PARANÁ. Lei Estadual nº 15.608, de 16/08/2007. Estabelece as normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito dos Poderes do Estado do Paraná. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=12562&codItemAto=134493>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

PIGNATARO, Michele L.W. **ANÁLISE DO ALMOXARIFADO CENTRAL DA SAÚDE NA PREFEITURA DE FOZ DO IGUAÇU – PR**. 2011. 31 folhas. Projeto Técnico em especialização em Gestão Pública. Universidade Federal do Paraná - Foz do Iguaçu - Pr 2011. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/33893/MICHELE%20LUCIANA%20WEBER%20PIGNATARO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

SANTANA, Jair Eduardo. **Pregão Presencial e Eletrônico: manual de implantação, operacionalização e controle**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008. p. 168-169.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro:DP&A, 2002.

SILVA, L. M, **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, Kátia Silvério. **A ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO ALMOXARIFADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. 2013. 12 folhas. Monografia em Especialização em Gestão Pública. Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Sul de Minas - Muzambinho/MG 2013. Disponível em:<<http://www.amog.org.br/amogarquivos/TCCPOS-TURMA-2012/Katia-Silveira-silverio.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

SLOMSKI, Valmor. **Manual de Contabilidade Pública: Um Enfoque na Contabilidade Municipal**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAZ, José Carlos; LOTTA, Gabriela Spanghero. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Publica (RAP)**. Rio de Janeiro, 2011.

VENDRAME, F. C. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**, 2008, Apostila da disciplina de Administração, Faculdades Salesianas de Lins

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo:Atlas, 2007.

VIANA, João José. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2000.

_____. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas 2002.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências em Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009